



2020年4月9日

各位

会社名：ユニテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社

代表者名：代表取締役社長 藤田 元宏

(コード番号 3222 東証第一部)

問合せ先：管理本部長 菅波 俊一

(TEL：03-3526-4769)

第2次中期経営計画についてのお知らせ

当社は2020年度を初年度とする第2次中期経営計画を策定いたしましたので、その概要を下記のとおり、お知らせいたします。

記

第2次中期経営計画は、2017年度を初年度とした第1次中期経営計画を執行する中で顕在化した課題を踏まえ、事業全体を俯瞰した4つの構造改革（コスト改革、フォーマット改革、ワークスタイル改革、デジタル改革）に注力すべく、全ての経営資源を戦略的に傾斜配分し、成長できるビジネスモデルへの変革を、スピードを持って実施してまいります。

1. 基本方針

- (1) デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く
- (2) 「あらゆる人に食を届ける」をめざして、協働と創発をくりかえす
- (3) そのために4つの構造改革（コスト改革、フォーマット改革、ワークスタイル改革、デジタル改革）を執行する

2. 重点施策及びポイント

- コスト改革 本部スリム化と店内固定作業の省力化により直間比率を引き下げるとともに、改革領域へと投資を傾斜配分いたします。
- フォーマット改革 新しい価値を提供し顧客満足を追求するために、既存店舗に投資を振り向け新フォーマットへの転換を実施いたします。
- ワークスタイル改革 付加価値を創造する領域へのMHの配分強化を実施いたします。
- デジタル改革 新しい働き方に対応するSM基幹システムへの刷新を実施するとともにデジタルによる新たな顧客体験を創造してまいります。

2025年度に営業利益200億円の水準を視野に入れた成長戦略への転換を目指すため、第2次中期経営計画を改革に取り組む3年間と位置付け、変化する「食」のニーズに適合した高い成長性を持った企業集団へと変革してまいります。

以上

第2次中期経営計画 (2020—2022)

U.S.M.Holdings

お客さまと地域
そして時代と結び合う

新しい価値の提供、期待以上の
お客さま満足を目指し
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスは
地域に根ざした企業として、
常に革新と挑戦を続けます。



2020年4月9日

■ 第2次中期経営計画立案にあたって

既存のビジネスモデルを新たなものへ！ 変革の遅れは企業体力の減退を意味する！

第1次中期経営計画

<前提>

- ① 既存のビジネスモデル・業態による成長が確保される
- ② 市場変化を10年で予測

■ 業態の境界を越えた競争環境

■ 予測を大きく上回る環境変化とわれわれの変革のスピードとの大幅な乖離

■ 顧客の行動、ライフスタイル、価値観の大きな変化

第2次中期経営計画

<前提>

1. 既存ビジネスの大きな伸長はない

- ① コストの構造改革による収益性の向上
- ② 既存ビジネス(店舗・業態)の変革と新たな収益モデルの創造
- ③ 提供価値の変革と創造

2. 成長に向けた変革、スピード勝負

- ① 組織のフラット化と機能統合スピードアップ・省人化・ローコスト化
- ② 投資配分の変革／ROIの精緻化、デジタル(傾斜配分)

■ 第2次中期経営計画/フレーム

デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く
「あらゆる人に食を届ける」をめざして、協働と創発をくりかえす



デジタル改革/新たなデジタル基盤

オープンな組織風土・戦略志向のリーダーシップ

■ 第2次中期経営計画/フレーム

デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く
「あらゆる人に食を届ける」をめざして、協働と創発をくりかえす

コスト改革

新たな成長モデルのために、投資とリターンの相関、コストの構造を改革して収益基盤を強固にする

- 間接費から直接費へ
- **ワークスタイル改革** 作業から顧客接点へ
- 改革領域へのキャッシュ配分
新店から既存店活性化、デジタルへ

フォーマット改革

お客さまの変化をとらえ、既存フォーマット、ビジネスモデルの構造を改革する

- 事業者視点から顧客視点への回帰
- 既存店舗への積極投資によるフォーマット転換

デジタル改革

- 新しい働き方に対応するSM基幹システムへの刷新(ERP、AI)
- 新たな顧客体験の創造

改革を推進する体制

- 成長戦略の肝となる「投資戦略」はHLDで決定
- 8つのプロジェクトをスピーディに推進する為にフラット&シンプルな組織に再編集

■ 第2次中期経営計画/コスト改革

人時を戦略的配分に/間接から直接コストに
保有する固定コストで変動コストを削減する

(単位:百万円)

①直間比率の引き下げ
(本部から店舗へ)

②本部の機能をUSMHへ

③チェックアウトシステムの変革

④店舗の固定作業を転換
(デジタルの活用)

2020年

2021年

2022年

想定効果
1,200

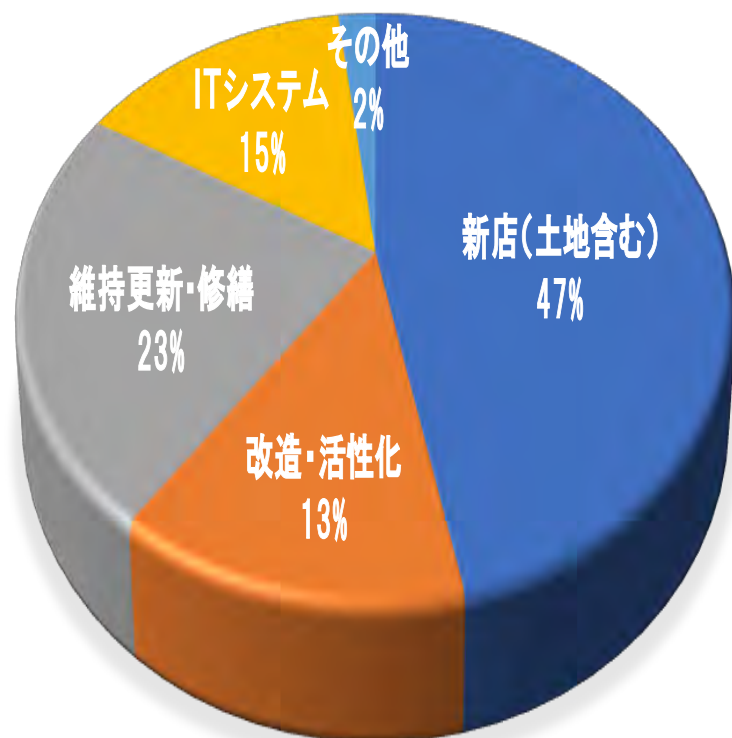
想定効果
1,600

想定効果:2,800

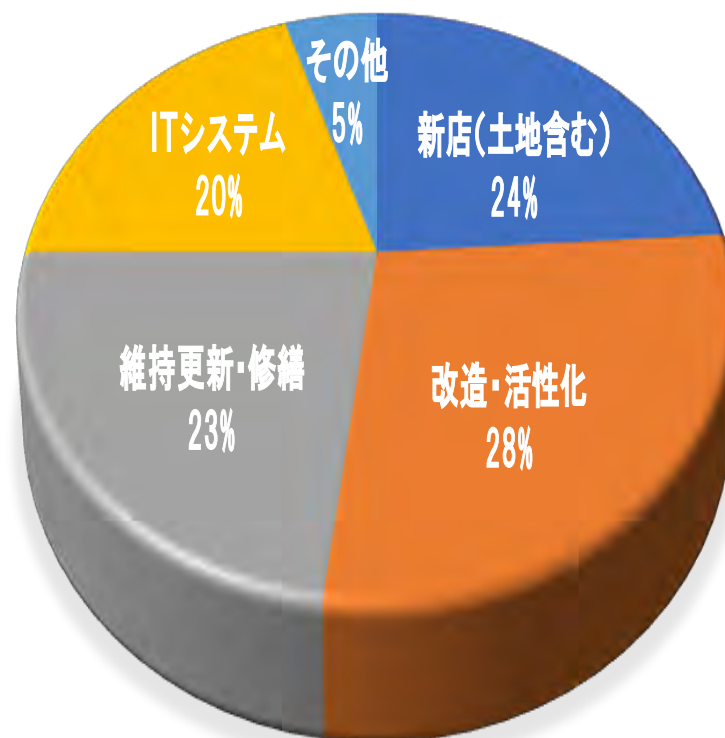
■ 第2次中期経営計画/キャッシュ配分

- ① 新店投資 ⇒ 改造活性化投資(店年齢の引下げ)
- ② デジタル開発投資を増加 (維持更新中心から新規開発へ投資をシフト)

【2017-19年度平均】



【第2次中期経営計画】



■ 第2次中期経営計画/フォーマット改革

生活者の理解・共創を基盤に4つの価値を提供し、愛着を持って頂ける店舗を創る

生活者への提供価値

感動を生む食体験

突き抜ける鮮度

- 食べ時食材
- 鮮度の可視化、
体現化

商品との出会い

- 驚きのある商品
- パーソナライズ
- 納得感、安心

エンリッチ

- 真に欲しいモノ
- 買物の時短・
身体負担解消
- 料理の時短

地域の繋がり

繋がり創出

- 生活者と従業員
- 生活者同士
- 生活者とコミュニティ

“生活者中心主義”を実現する基盤

生活者の理解

生活者との共創

■ 第2次中期経営計画/フォーマット改革

現状のSMを変革し、生活者への新たな提供価値を創出する

人材

現状のSM

- 作業中心
(事業者視点)

ニューフォーマット

- CX
(顧客視点)

変革のポイント

- MHの再配置
- スキルの育成

変革能力

- 自前主義

- オープン
イノベーション

- ベンチャー企業との取組
(フードテックベンチャー、
コミュニティベンチャー等)

投資

- 既存モデルの
焼き直し
(新店/活性化店)

- ニューフォーマット
への転換
(新店/活性化店)
※デジタル投資にシフト

- デジタルによる新たな
顧客体験の創造

■ 第2次中期経営計画/デジタル改革

すべての改革を支えるデジタルへの積極投資

改革のポイント

テクノロジー

新しい働き方に対応
SM基幹システムへ

- ・ 固定作業のデジタル化、自動化、共通化、統合化
- ・ レジ部門への投入MHをCXに

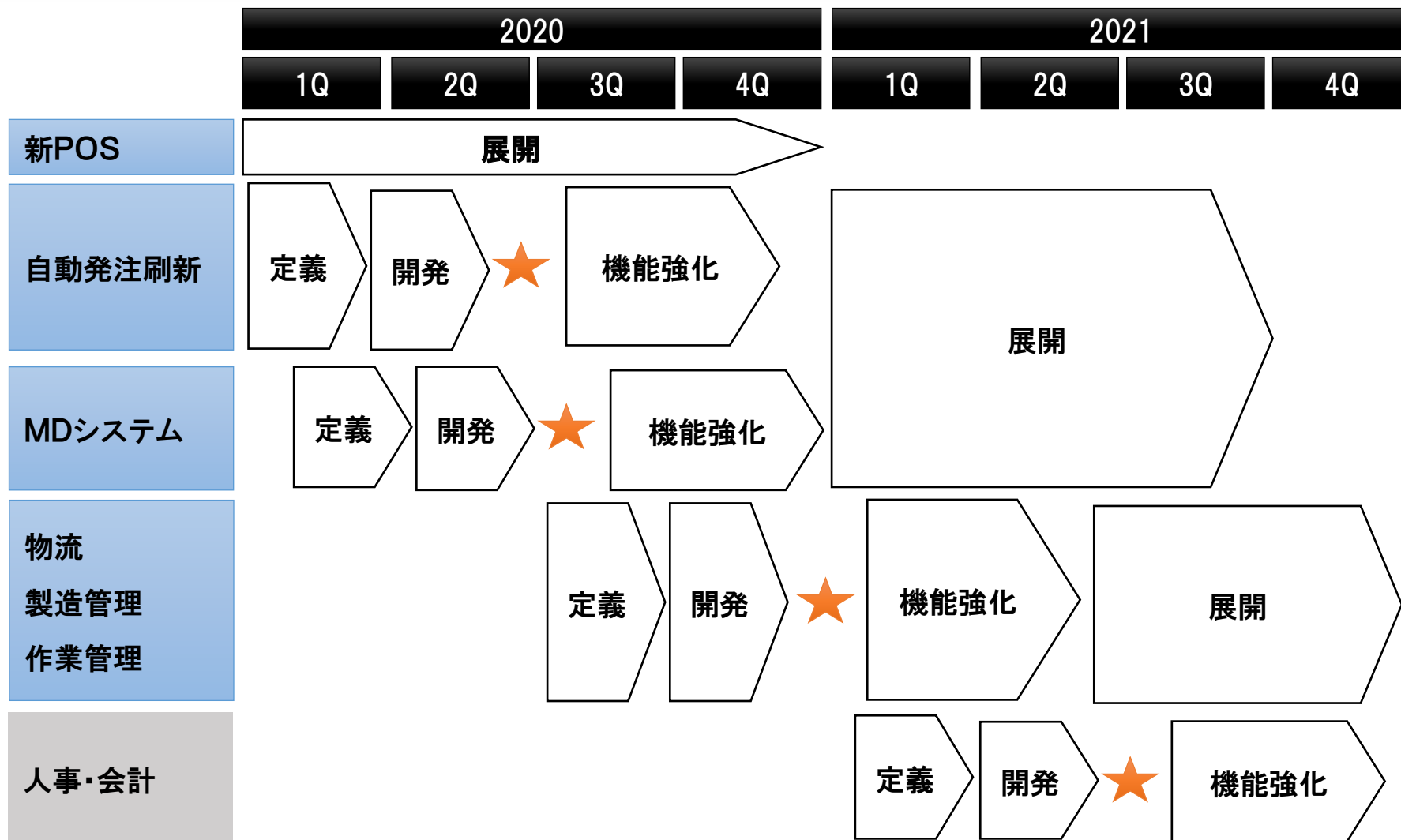
- ・ OSSを活用したERP
- ・ ワークフロー、RPA活用
- ・ セルフチェックアウト開発
- ・ モバイルアプリ開発
- ・ ロボット化推進
- ・ AI活用
- ・ データマーケ
- ・ モバイルアプリ
- ・ クラウドベースのビッグデータ活用
- ・ 画像編集・表示システム

デジタルによる
新たな顧客体験の創造

- ・ スマートPOS
- ・ スマートNS
- ・ One to Oneマーケティング
- ・ デジタルサイネージ

第2次中期経営計画/デジタル改革

アジャイル開発によるスピードアップとオフショア開発による総投資コストの削減



第2次中期経営計画/数値計画

2022年度: 営業収益: 7,390億円、営業利益: 130億円、営業利益率: 1.8%

営業収益 営業利益

(単位: 百万円)



U.S.M. Holdings

U.S.M. Holdings